



DOI:10.22144/ctu.jvn.2022.183

# MỞ RỘNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUA VĂN HOÁ TỔ CHỨC, HỢP TÁC CHUỖI CUNG ỨNG VÀ CHIA SẺ KIẾN THỨC TẠI CÁC CÔNG TY DƯỢC PHẨM TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Văn Ít\*

Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh

\*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Nguyễn Văn Ít (email: itnv@hufi.edu.vn)

**Thông tin chung:**

Ngày nhận bài: 06/03/2022

Ngày nhận bài sửa: 06/05/2022

Ngày duyệt đăng: 13/05/2022

**Title:**

Expanding competitive advantage through organizational culture, supply chain collaboration and knowledge sharing at pharmaceutical company in Ho Chi Minh City

**Từ khóa:**

Chia sẻ kiến thức, hợp tác chuỗi cung ứng, lợi thế cạnh tranh, văn hoá tổ chức

**Keywords:**

Competitive advantage, knowledge sharing, organizational culture, supply chain collaboration

**ABSTRACT**

This research examines expanding competitive advantage through organizational culture, supply chain collaboration and knowledge sharing based on the Resource Based Theory (RBT). Organizational culture concentrates on collectivism, long term orientation, balance of power; Supply chain collaboration concentrates on approached in terms of ensuring no interruption; Share new knowledge through collaboration. By surveying 269 leaders, managers and employees working at pharmaceutical company in Ho Chi Minh City, the study uses structural equation modeling (SEM) to analyze data and test research hypotheses. The results showed that the antecedent role of organizational culture in nurturing, promoting supply chain cooperation and knowledge sharing. Besides, organizational culture, supply chain cooperation and knowledge sharing are the factors affecting the expanding competitive advantage of pharmaceutical company.

**TÓM TẮT**

Nghiên cứu này được thực hiện trên cơ sở kế thừa lý thuyết nền tảng nguồn lực (RBT) nhằm xem xét mở rộng lợi thế cạnh tranh thông qua văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức. Văn hoá tổ chức được xem xét trên phương diện chủ nghĩa tập thể, định hướng dài hạn, cân đối quyền lực; hợp tác chuỗi cung ứng được tiếp cận trên khía cạnh đảm bảo không gián đoạn; chia sẻ kiến thức mới thông qua cộng tác. Dựa vào khảo sát 269 lãnh đạo, quản lý và nhân viên đang làm việc tại các công ty dược phẩm trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, phương pháp phân tích mô hình cấu trúc (SEM) được sử dụng để phân tích dữ liệu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả đã chỉ ra vai trò tiên đề của văn hoá tổ chức trong việc nuôi dưỡng, thúc đẩy hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức. Đồng thời, văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức là những yếu tố tác động đến mở rộng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp dược phẩm.

**1. GIỚI THIỆU**

Trong kỷ nguyên kinh tế kỹ thuật số, các công ty kinh doanh phải đối mặt với những thách thức để

duy trì sự tồn tại liên tục của họ trên thị trường toàn cầu (Anwar, 2018). Đặc biệt là ngành dược phẩm đối với những thách thức bên ngoài, các công ty gặp

phải sự tăng trưởng ngày càng tăng, chuyển đổi công nghệ và rủi ro cạnh tranh trên toàn thế giới; đối với bên trong nội bộ họ gặp nhiều hơn áp lực các sản phẩm và dịch vụ mới phải cải tiến. Vì vậy, các công ty phải tập trung vào mọi khía cạnh để mở rộng lợi thế cạnh tranh như là tốc độ tăng doanh số, chất lượng, giá cả, tính đổi mới và phản ứng của khách hàng, để đạt được lợi thế cạnh tranh và luôn dẫn đầu đối thủ cạnh tranh (Darroch et al., 2015). Vì lợi thế cạnh tranh là một điều kiện giúp các công ty hoạt động linh hoạt hoặc hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Tuy nhiên, thị trường liên tục thay đổi, trong đó những lợi thế thu được trong ngắn hạn do vòng đời sản phẩm rút ngắn, công nghệ tiên bộ và toàn cầu hóa, đặc biệt là trong bối cảnh trên thị trường toàn cầu sản phẩm và dịch vụ ngày càng được nâng cao từ các chiến lược, nghĩa là sản phẩm dịch vụ cơ bản phải là ưu Việt và phân biệt công ty với các đối thủ cạnh tranh, nếu không khó tồn tại lợi thế cạnh tranh trên thương trường. Điều đó đã trở thành một biến kết quả quan trọng trong nghiên cứu này và câu hỏi được đặt ra “Những yếu tố nào tác động tích cực để mở rộng lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh toàn cầu?”. Lợi thế cạnh tranh của công ty không thể coi là không có văn hóa tổ chức vì hầu hết mọi sự phát triển kinh doanh đều có thông qua hiệu suất văn hóa của tổ chức. Văn hóa tổ chức là các giá trị, niềm tin được chia sẻ của nhân viên hoặc nhận thức về tổ chức và môi trường của nó (Edgar, 1992). Bên cạnh đó, bốn loại hình văn hóa là dựa trên sáng tạo, chất lượng, hỗ trợ văn hóa vận động và kinh doanh (Rowe et al., 1994). Trong khi Denison and Mishra (1995) cho rằng bốn nền văn hóa là khả năng thích ứng, sự tham gia, sự mệnh và tính nhất quán, trong đó khả năng thích ứng và sự mệnh được định hướng ra bên ngoài, sự tham gia và tính nhất quán được định hướng nội bộ; các mô hình văn hóa dựa trên tính linh hoạt và ổn định, thường là có xu hướng thúc đẩy hoạt động của công ty. Do đó, văn hóa tổ chức có ý nghĩa sâu sắc để thúc đẩy hoặc cản trở cả việc chia sẻ kiến thức (Al-Alawi et al., 2007) và các hoạt động phối hợp chuỗi cung ứng có ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh (Hogan & Coote, 2014). Đặc biệt, chia sẻ kiến thức và hợp tác chuỗi cung ứng được xem là không thể thiếu nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài trong thiết lập kinh doanh (Azeem et al., 2021; Saqib & Satar, 2021). Chia sẻ kiến thức là quan niệm quan trọng đối với các công ty kinh doanh để đạt được kết quả như kỳ vọng vì nó có thể giúp tạo ra các nguồn kiến thức mới thông qua cộng tác và sáng tạo phối hợp giúp giải quyết các vấn đề hiệu quả như kỹ năng, nâng cao nhận thức về quy trình ra quyết định của người chia sẻ bởi vì tài sản dựa trên kiến thức là yếu

tố quan trọng đối với sự gia tăng lợi thế cạnh tranh (Liu et al., 2021). Tuy nhiên, nếu công ty chỉ có các nguồn kiến thức thì không mang lại sức mạnh cho cải thiện hoạt động tổng thể của công ty mà cần nhân rộng việc chia sẻ kiến thức là cần thiết để quản lý kiến thức đúng cách nhằm vượt qua nhiều khác biệt đỉnh cao biến thành tài sản trí tuệ, năng suất, giao tiếp dựa trên kiến thức xây dựng lòng tin, sự tôn trọng lẫn nhau, ủng hộ tạo ra một nền văn hóa định hướng kiến thức và sự phối hợp (Ardichvili et al., 2014).

Ngoài ra, các công ty ngày nay đang có xu hướng tăng lên mức độ nhanh chóng và đa dạng sản phẩm dịch vụ (Tse et al., 2016). Sự cạnh tranh diễn ra trên thị trường trở nên gay gắt hơn, trong đó vai trò hợp tác chuỗi cung ứng là không thể thiếu. Đây là nơi đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục của người tiêu dùng, sự gián đoạn chuỗi cung ứng ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Ho et al., 2015). Với tốc độ phát triển công nghệ thông tin theo cấp số nhân trên toàn thế giới, các phương thức kinh doanh truyền thống đang rất cần đồng bộ hóa các hoạt động trong hợp tác chuỗi cung ứng nơi trao đổi thông tin, chia sẻ kiến thức là một điều bắt buộc đối với các công ty để phù hợp với nhu cầu của sự phát triển không ngừng trong bối cảnh kinh doanh hiện tại (Baig et al., 2014). Xuất phát từ tầm quan trọng của ngành các công ty kinh doanh được phạm, nơi cung cấp hàng hóa y tế cho người dùng cuối cùng phải liên tục và liền mạch qua các chuỗi cung ứng khác nhau, liên kết chặt chẽ trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho người dân và là thành phố đông dân trên cả nước cũng như trước bối cảnh hội nhập toàn cầu, trong nghiên cứu này, các yếu tố tác động đến *mở rộng lợi thế cạnh tranh tại các công ty dược phẩm trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh được kiểm định*. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cung cấp các thông tin về đặc điểm nhân khẩu học của những người được hỏi, thông tin về các công ty được khảo sát.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở nghiên cứu

#### 2.1.1. Lợi thế cạnh tranh

Từ quan điểm kinh tế học, lợi thế cạnh tranh đề cập đến sự thành công của một công ty cho dù địa phương, khu vực hay quốc gia như một phần của một thể chế thích hợp bối cảnh (Cetindamar & Kilitcioglu, 2013). Battaglia et al. (2014) cho rằng lợi thế cạnh tranh cấp độ được định hình bởi năng lực bền vững của công ty, nghĩa là độ bền của nó được đo bằng thị phần, tính chuyên nghiệp và lợi

nhuận. Năng suất thực sự là cốt lõi trong định nghĩa của Porter (2004) về lợi thế cạnh tranh. Đối với những lợi ích hiệu quả đó, để dẫn đến một định vị lợi thế cạnh tranh bền vững theo thời gian, và tạo ra cho các bên có liên quan (Collazzo-Yelpo & Kubelka, 2019). Lợi thế cạnh tranh là chìa khóa thành công trong quản trị chiến lược bởi vì nó là một chiến lược được thiết kế để đạt được giá trị công ty (Sigalas, 2015). Lợi thế cạnh tranh định nghĩa là một công ty có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của nó khi lợi nhuận lớn hơn lợi nhuận trung bình của tất cả các công ty trong ngành (Hill et al., 2014). Nền tảng của lợi thế cạnh tranh dựa trên sự độc đáo mà một công ty có và chia khóa thành công trong thị trường là khả năng tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh (Hossain et al., 2021). Tuy nhiên, cạnh tranh được tìm thấy trong tất cả các công ty, do đó các công ty phải đổi mới và quản lý bằng chất lượng sản phẩm dịch vụ không ngừng để có được lợi thế cạnh tranh. Do đó, sáng tạo và đổi mới là những đặc điểm cần thiết trong một môi trường cạnh tranh giúp tạo ra sản phẩm hoàn hảo. Quan điểm này giúp hỗ trợ quản lý là cốt lõi để phát triển môi trường làm việc hỗ trợ và học hỏi tra dồi chia sẻ kiến thức và các hoạt động đổi mới. Do đó, lợi thế cạnh tranh của công ty phải dựa trên năng lực và các nguồn lực để đạt được sự khác biệt trong thắng tiền, chấp nhận rủi ro, có xu hướng chấp nhận rủi ro trước các đối thủ hiệu quả trong việc nắm bắt cơ hội kinh doanh và đạt được lợi thế gia tăng thị phần (Anwar, 2018).

### 2.1.2. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức được thể hiện từ mục tiêu của tập thể và các nguyên tắc hỗ trợ các cá nhân trong việc hiểu cách tổ chức hoạt động, nó đóng vai trò là cơ sở về các chuẩn mực cho hành vi trong tổ chức (Kumar et al., 2016). Ngoài ra, văn hóa tổ chức là một tập hợp các quy ước cơ bản được thiết lập bởi tổ chức vì nó phân biệt được cách đối phó với những thách thức trong tổ chức, bên cạnh các thay đổi liên tục bởi môi trường bên ngoài (Acquah et al., 2021). Hợp tác văn hóa biểu thị các định hướng mối quan hệ, trong đó chuỗi cung ứng tập trung vào thiết lập cũng như duy trì các mối quan hệ lâu dài, trong phạm vi tổ chức các mục tiêu và mục tiêu được sửa đổi trong một số tình huống nhất định để bảo vệ mối quan hệ đối tác, nó hiện thân của các phong tục, nguyên tắc và ý tưởng cơ bản của công ty về các thông lệ được chấp nhận trong chuỗi cung ứng (Lei et al., 2017). Ba khía cạnh của văn hóa hợp tác, cụ thể là chủ nghĩa tập thể, định hướng kỳ hạn lâu dài và cân đối quyền lực (Acquah et al., 2021) được xem xét cho nghiên cứu này.

### 2.1.3. Hợp tác chuỗi cung ứng

Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng biểu thị sự phát triển của các mối quan hệ lâu dài chặt chẽ cho phép các thành viên của chuỗi cung ứng làm việc cùng nhau và chia sẻ tài nguyên, thông tin, như rủi ro trong việc hoàn thành các mục tiêu cụ thể và mục tiêu chung (Baah et al., 2021). Hơn nữa, sự cộng tác không chỉ là chất xúc tác đằng sau việc quản lý hiệu quả và hiệu quả chuỗi cung ứng nhưng cốt lõi cuối cùng nâng cao năng lực trong nền kinh tế hội nhập toàn cầu và đây chính là một trong những con đường để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững của công ty (Banchuen et al., 2017). Hợp tác chuỗi cung ứng là cách một công ty cộng tác có mục đích với các thành viên khác của chuỗi cung ứng để nâng cao khả năng quản lý các hoạt động nội bộ cũng như bên ngoài của họ để đạt được hiệu quả trong việc di chuyển hàng hóa dịch vụ, thông tin và quyết định (Baah et al., 2021).

### 2.1.4. Chia sẻ kiến thức

De Toni et al. (2011) chỉ ra rằng chia sẻ kiến thức là một kiến thức cơ bản quan trọng, chiến lược dựa trên kiến thức ngầm và rõ ràng. Chia sẻ kiến thức là chia sẻ kiến thức hiểu biết của nhân viên với nhau (Fugate et al., 2009). Sambasivan et al. (2009) cho rằng tồn tại một mối quan hệ chặt chẽ giữa chia sẻ kiến thức và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nó rất quan trọng vì đây là cơ sở giúp cho các tổ chức cải thiện hiệu suất trong việc phối hợp và tránh những nỗ lực trùng lặp (Calantone et al., 2002). Ngoài ra, một nghiên cứu khác của Choo et al. (2007) đã chứng minh việc bồi đắp chia sẻ kiến thức trong công ty giúp việc phối hợp chuỗi cung ứng và quản lý chất lượng trở nên hiệu quả hơn. Đặc biệt khi những kiến thức này rèn luyện thông qua kinh nghiệm của họ về vô số hoạt động chuỗi cung ứng như mua hàng, sản xuất và tiếp thị được tích hợp với tiếp thị của các nguồn bên ngoài, nó sẽ tạo ra cái được gọi là chuỗi giá trị kiến thức (Lee & Yang, 2000). Bên cạnh đó, điều đáng nói là nghiên cứu được thực hiện bởi Thiruvattal (2017) làm sáng tỏ mức độ ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng thông qua quá trình tạo ra giá trị của các bên liên quan khác nhau trong chuỗi cung ứng.

## 2.2. Mô hình nghiên cứu

### 2.2.1. Mối liên hệ giữa văn hoá tổ chức và hợp tác chuỗi cung ứng

Theo quan điểm của Acquah et al. (2021), chủ nghĩa tập thể là chiều hướng của văn hóa hợp tác biểu thị mức độ mà một tổ chức chấp nhận ý thức cá nhân khi giao dịch với các thành viên chuỗi cung

ứng, tập hợp lưu trữ những đặc điểm và chuẩn mực từ mục tiêu chung và mục tiêu cá nhân, từ đó kéo theo sự hợp tác của tập thể trở nên chặt chẽ hơn, những nỗ lực chung của tập thể có định hướng tới sự hợp tác bền vững, khi đó họ thích làm việc chung và hài hòa các hoạt động của nhau, định hướng chủ nghĩa tập thể biểu thị sự hợp tác, làm việc theo nhóm, giải quyết vấn đề chung và quan hệ đối tác giữa các nguồn cung cấp. Định hướng dài hạn cho thấy mức độ mà các đối tác trong chuỗi cung ứng mong muốn thực hiện các nỗ lực trong việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với các thành viên trong chuỗi cung ứng, đó là mức độ mà các công ty cam kết phát triển lâu dài và các mối quan hệ giữa các tổ chức thành công (Kumar et al., 2016). Seo et al. (2016) cho rằng số lượng và chất lượng của thời gian, tài chính và cơ sở vật chất dành cho mỗi quan hệ chứng minh điều đó, thành phần quan trọng của một mối quan hệ có định hướng lâu dài là mức độ mà các thành viên sẵn sàng đối tác chuỗi cung ứng, xây dựng tinh thần trách nhiệm và nghĩa vụ trong mối quan hệ hợp tác thay vì độ dài, giao dịch và ngắn hạn của nhánh các mối quan hệ để hỗ trợ lẫn nhau trong giai đoạn khó khăn. Cân đối quyền lực biểu thị đo lường mà một thành viên của chuỗi cung ứng tin tưởng rằng các thành viên khác phải có cùng mức độ quyền lực, ảnh hưởng hoặc thẩm quyền trong mối quan hệ (Lei et al., 2017). Khoảng cách công suất thấp hoặc không đối xứng công suất biểu thị sự phân bổ công suất đồng đều, quyền hạn và kiểm soát giữa các thành viên của chuỗi cung ứng và ngược lại (Kumar et al., 2016). Do đó, khoảng cách quyền lực càng thấp càng bình đẳng để có nhiều người tham gia ra quyết định (Seo et al., 2016). Khoảng cách quyền lực càng cao càng ra quyết định nhanh tập trung vào nhóm lãnh đạo, tuy nhiên ít lắng nghe ý kiến của nhiều người (Kumar et al., 2016). Acquah et al. (2021) cho rằng các khía cạnh của văn hoá tổ chức có mối quan hệ tương quan thuận đến quá trình hợp tác chuỗi cung ứng. Căn cứ trên các mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức, hợp tác cung ứng ở trên và đồng thời kết hợp thảo luận chuyên gia, giả thuyết sau được đề xuất:

*H1. Văn hoá tổ chức có tác động tích cực đến hợp tác chuỗi cung ứng.*

### *2.2.2. Mối liên hệ giữa văn hoá tổ chức và chia sẻ kiến thức*

Văn hoá tổ chức như một nguồn tài nguyên có giá trị, đặt bên trong bối cảnh tổ chức cung cấp một sự sắp xếp tiêu chuẩn của việc học mà các cá nhân có thể đạt được, tạo và chia sẻ kiến thức trong các nhiệm vụ chức năng của họ. Nội bộ doanh nghiệp

luôn kiên trì đào tạo, khuyến khích chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong tổ chức (Hock-Doeppgen et al., 2021). Kiến thức tiềm năng và khả năng biến kiến thức này thành giá trị trong kinh doanh là điều cần thiết (Ozer & Vogel, 2015). Theo đó, nhiều cân nhắc đã được thiết lập trên các phương pháp phù hợp nhất để tạo và nâng cấp kiến thức tổ chức như một nguồn tài nguyên quý giá. Điều này cho thấy văn hoá có vai trò cấp thiết trong việc thúc đẩy các hoạt động chia sẻ kiến thức, nâng cao năng suất nhân sự và cải thiện kỹ năng giải quyết vấn đề trong đơn vị (Azeem et al., 2019). Ngoài ra, văn hoá tổ chức có vai trò hàng đầu trong việc thuyết phục thái độ nhân viên chia sẻ kiến thức (Al-Alawi et al., 2007) và giữ cho nhân viên có động lực nơi làm việc giúp tăng năng suất (Azeem et al., 2019). Điều này mang lại một lực lượng lao động có kiến thức rất cần thiết cho sự phát triển của công ty (Al-Kurdi et al., 2020). Một số học giả khẳng định rằng văn hoá tổ chức có tương quan thuận với chia sẻ kiến thức (Saif, 2020). Về cơ bản, kiến thức được coi là độc quyền của lợi thế cạnh tranh (Migdadi, 2020), và chia sẻ kiến thức có ý nghĩa quan trọng trong quá trình tạo ra kiến thức và biến nó thành các kết quả kinh doanh (Loon, 2019). Vai trò chiến lược của văn hoá tổ chức làm tăng chia sẻ kiến thức sẽ cải thiện hiệu suất của công ty để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh là điều cần thiết, tầm quan trọng của chia sẻ kiến thức nhằm thúc đẩy một nền văn hoá đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh (Arsawan et al., 2020). Tương tự, các nghiên cứu trước đó khẳng định văn hoá tổ chức là tiền thân của chia sẻ kiến thức (Chang et al., 2017) và thành công của chia sẻ kiến thức dự đoán tích cực lợi thế cạnh tranh (Abdul-Jalal et al., 2013). Dựa trên các nghiên cứu thực nghiệm trên và thảo luận chuyên gia, giả thuyết sau được đề xuất:

*H2. Văn hoá tổ chức có tác động tích cực đến chia sẻ kiến thức.*

### *2.2.3. Mối liên hệ giữa hợp tác chuỗi cung ứng và lợi thế cạnh tranh*

Khi nói đến tích hợp chuỗi cung ứng, quan điểm hệ thống được đưa vào nhận thức (Bakker et al., 2012). Tích hợp các hoạt động điều hành khác nhau thông qua một sự hiểu biết với các nhà cung cấp dẫn đến kinh doanh hợp lý, giảm thời gian thực hiện, lãng phí, an toàn tồn kho và các sản phẩm cao cấp (Yeung, 2008). Trong nghiên cứu của Yang and Wei (2013), sự hợp tác giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng có thể tăng cường lợi thế cạnh tranh được xác định bởi doanh số, giảm thiểu chi phí an toàn tồn kho cũng như việc vận chuyển. Yang (2016) lập luận thêm rằng sự tích hợp của các hoạt động của



chuỗi cung ứng mở rộng lợi thế cạnh tranh thông qua hệ thống vận tải tốt, từ đó giúp tăng trưởng thị phần, góp phần cải thiện hiệu suất kinh doanh cả mặt tài chính và phi tài chính. Ngoài ra, yếu tố quan trọng góp phần mở rộng lợi thế cạnh tranh của một công ty bắt nguồn từ khả năng sử dụng công nghệ thông tin và đổi mới quy trình dẫn đến giảm thiểu toàn bộ hệ thống hàng tồn kho và thời gian phản hồi nhanh hơn nhiều trong chuỗi cung ứng (Ellinger et al., 2012). Từ các mối quan hệ trong các nghiên cứu thực nghiệm trên và thông qua thảo luận nhóm chuyên gia, giả thuyết sau được đề xuất:

*H3. Hợp tác chuỗi cung ứng có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh.*

**2.2.4. Mối liên hệ giữa chia sẻ kiến thức và lợi thế cạnh tranh**

Theo Barney (1991), các nguồn lực và khả năng có giá trị, hiếm có, không thể bắt chước và không thể thay thế cung cấp một lợi ích chiến lược. Trong thời đại kinh tế kiến thức (Nonaka & Takeuchi (1995) đã khẳng định việc phổ biến kiến thức đúng đắn và học hỏi liên tục từ môi trường bên ngoài biến thành một vũ khí ưu tiên chiến lược cho các công ty trong việc thiết lập lợi thế cạnh tranh (De Toni et al., 2011). Trong cuộc điều tra nghiên cứu thực nghiệm đối với các công ty dược phẩm ở Nigeria, Salazar et al. (2003) đã nhận thấy rằng vấn đề hoạt động chia sẻ kiến thức như một yếu tố quan trọng nhằm đạt được mục tiêu khả thi về lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, Chiekezie et al. (2016) kết luận rằng kiến thức được chia sẻ thu được thông qua kết quả đào tạo nhân viên thành lợi thế cạnh tranh. Trên cơ sở các lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm từ các nghiên cứu trước đây được trình bày ở trên kết hợp với kết quả từ buổi hội thảo chuyên gia, giả thuyết mối liên hệ được đưa ra như sau:

*H4. Chia sẻ kiến thức có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh.*

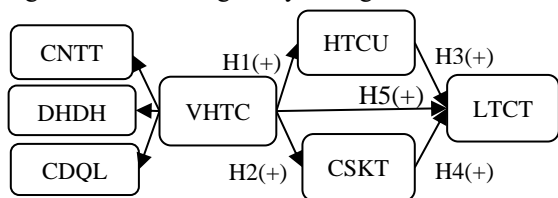
**2.2.5. Mối liên hệ giữa văn hoá tổ chức và lợi thế cạnh tranh**

Lợi thế cạnh tranh là điều kiện cho phép các công ty hoạt động tăng năng suất hoặc làm việc hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ; văn hoá tổ chức với tư cách là một lực lượng xã hội kết hợp đáng kể vốn con người với một lộ trình tổ chức; để hình thành một nền văn hoá kinh doanh vững chắc có ảnh hưởng đáng kể đến các cấp độ, duy trì một nền tảng vững chắc, các quyết định quản lý phải được liên kết với các giả định cần thiết, niềm tin và giá trị phản ánh trong thực tiễn kinh doanh của nó và trí tuệ tập thể góp phần mở rộng lợi thế cạnh tranh

của tổ chức (Wang et al., 2019). Quản lý tập trung vào nhiệm vụ thường xuyên hoàn thiện văn hoá tổ chức và triển khai ở các thành viên mọi cấp trong công ty huy động sức mạnh tập thể, từ đó tăng cường khả năng sáng tạo mở rộng lợi thế cạnh tranh (Chang et al., 2017). Các nguồn lực tài chính và vật chất của công ty nâng cao khả năng của công ty trong việc phân bổ các nguồn lực vô hình như đổi mới văn hóa, chiến lược cạnh tranh và hiệu suất quản lý, huy động chia sẻ kiến thức và tính đổi mới giúp sự hài lòng khách hàng tăng hiệu suất kinh doanh (Saif, 2020). Bên cạnh đó, sự hỗ trợ của tổ chức mang lại một vị trí cạnh tranh, đạt được mức độ xuất sắc trong hoạt động của nó bằng văn hóa hỗ trợ, năng lực của các kỹ năng con người cho phép điều chỉnh các kỹ thuật thủ tục, khoa học để đạt được lợi thế cạnh tranh và sự tăng trưởng bền vững của công ty có thể phụ thuộc vào kiến thức (Arsawan et al., 2020). Văn hoá tổ chức cho phép các công ty kinh doanh xem xét các nguồn kiến thức để mở rộng lợi thế cạnh tranh (Hossain et al., 2021). Xuất phát từ các nghiên cứu trước và kết quả hội thảo chuyên gia, giả thuyết sau được đề xuất:

*H5. Văn hoá tổ chức có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh.*

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBT), gợi ý rằng các nguồn lực của một công ty như: tài chính, con người, vốn, tài sản kiến thức và khả năng cung ứng,... là những yếu tố các nguồn lợi thế cạnh tranh (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Ngoài ra, cơ cấu tổ chức có thể cải tiến với sự trợ giúp của yếu tố văn hoá tổ chức để phát triển một mô hình kinh doanh mới trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay và kết hợp thảo luận chuyên gia nhằm phù hợp với bối cảnh đặc thù của các công ty dược phẩm tại thành phố Hồ Chí Minh. Do đó, mô hình của nghiên cứu này là văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức là những yếu tố chính trong tác động tích cực đến việc mở rộng lợi thế cạnh tranh, trên cơ sở đó đề xuất mô hình nghiên cứu với năm giả thuyết riêng biệt như Hình 1.



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Ghi chú: VHTC: Văn hoá tổ chức, HTCU: Hợp tác chuỗi cung ứng, CSKT: Chia sẻ kiến thức, LLCT: Lợi thế cạnh tranh, CNTT: Chủ nghĩa tập thể, DHDH: Định hướng dài hạn, CDQL: Cân đối quyền lực*

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu này, các phương pháp nghiên cứu như phương pháp định tính, định lượng và định tính được sử dụng như sau:

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm tập trung và được tách ra 2 nhóm: Nhóm 1 bao gồm 5 người có trình độ thạc sĩ hiện là giám đốc các công ty được phẩm trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và nhóm 2 gồm 3 chuyên gia có trình độ tiến sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh nhằm xác định và đồng thời hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu cũng như các biến quan sát đo lường của các thành phần văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng, chia sẻ kiến thức và lợi thế cạnh tranh tại các công ty được phẩm đã được đề xuất trên cơ sở các nghiên cứu thực nghiệm trước đó. Cụ thể có 12 biến quan sát đã được điều chỉnh từ Acquah et al. (2021) được sử dụng để đo lường văn hoá tổ chức (4 biến quan sát chủ nghĩa tập thể, 4 biến quan sát định hướng lâu dài và 4 biến quan sát cân đối quyền lực); 5 biến quan sát đã được điều chỉnh từ Acquah et al. (2021) để đo lường hợp tác chuỗi cung ứng; 4 biến quan sát được điều chỉnh từ công trình nghiên cứu của nhóm Azeem et al. (2021) để đo lường yếu tố chia sẻ kiến thức và 5 biến quan sát được điều chỉnh từ công trình nghiên cứu của nhóm Azeem et al. (2021) để đo lường yếu tố lợi thế cạnh tranh. Trong thảo luận nhóm tập trung, các thành viên được giải thích để hiểu rõ về các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đề xuất và các biến quan sát đo lường, cụ thể là văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng, chia sẻ kiến thức và lợi thế cạnh tranh; qua đó các thành viên tiến hành trao đổi và bày tỏ quan điểm. Kết quả thảo luận nhóm tập trung cho thấy, cơ bản những thành viên tham gia thảo luận đều đồng ý với mô hình đề xuất. Bên cạnh đó, các thành viên đóng góp ý kiến phần lớn xoay quanh việc chỉnh sửa các thuật ngữ của các biến quan sát sao cho dễ hiểu để phù hợp với các công ty được phẩm tại thành phố Hồ Chí Minh. Sau khi nhận được góp ý từ các chuyên gia, bản câu hỏi khảo sát được hoàn thiện gồm các biến quan sát nhân khẩu học và 26 câu hỏi (biến quan sát) đo lường 1 khái niệm bậc 2 văn hoá tổ chức và 3 khái niệm bậc 1 hợp tác chuỗi cung ứng, chia sẻ kiến thức và lợi thế cạnh tranh được thiết kế bằng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý). Từ kết quả sau khi phân tích định lượng, tiếp tục tiến hành phỏng vấn sâu chuyên gia về kết quả nhằm tái khẳng định kết quả cũng như đề xuất hàm ý quản trị sát theo thực tiễn.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện 2 giai đoạn. Giai đoạn sơ bộ với số mẫu 45 được thực hiện nhằm kiểm tra độ tin cậy các biến quan sát thông qua phân tích Cronbach's Alpha bởi phần mềm SPSS 26.0 và sử dụng điểm cắt là 0,70. Nếu giá trị Cronbach's Alpha nhỏ hơn ngưỡng đã thiết lập thì nó sẽ bị loại bỏ và không đưa vào phân tích sâu hơn, kết quả các biến quan sát đều đạt yêu cầu. Giai đoạn chính thức nhằm kiểm tra các giả thuyết và đánh giá các biến quan sát thông qua khảo sát trong thời gian 60 ngày (từ ngày 01 tháng 01 đến ngày 02 tháng 3 năm 2022). Các đối tượng khảo sát tham gia với tinh thần tự nguyện và dữ liệu về đối tượng khảo sát như ý kiến, nhận thức và thông tin nhân khẩu học được ẩn danh, mã hóa, lưu giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Tuyên bố này được thể hiện trong phần giới thiệu của phiếu khảo sát, phiếu khảo sát được in ra giấy và chuyển trực tiếp cho những người được hỏi. Để kiểm định, mô hình nghiên cứu đề xuất tiến hành phiếu khảo sát gồm 26 câu hỏi; để đảm bảo kích thước mẫu sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA), nghiên cứu dựa trên quan điểm của Hair et al. (2018) để xác định kích thước mẫu thỏa điều kiện với ít nhất 5 mẫu trên biến quan sát, vì vậy số quan sát tối thiểu cần thiết là  $26 \times 5 = 130$  quan sát. Do đó, tổng số 300 công ty đã đồng ý tham gia cuộc khảo sát, mỗi công ty chỉ gửi 1 phiếu khảo sát, trong đó 10 phiếu khảo sát đã bị loại vì hơn 10% dữ liệu bị thiếu, 9 phiếu khảo sát đánh 2 mức trong cùng câu và 12 câu được người chọn cùng một mức cho tất cả các câu trong bản hỏi. Cuối cùng, một tập dữ liệu bao gồm 269 phiếu khảo sát được sử dụng đạt tỷ lệ 89,7% để phân tích dữ liệu qua các bước phân tích Cronbach's Alpha, nhân tố khám phá (EFA), nhân tố khẳng định (CFA), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), bootstrap với số mẫu  $n = 5000$ , cuối cùng xử lý Anova kiểm định các biến định tính, kết quả phân tích dữ liệu được thể hiện ở mục kết quả nghiên cứu.

Phương pháp định tính được thực hiện phỏng vấn sâu với 3 chuyên gia (khác 8 chuyên gia ban đầu) về kết quả sau khi phân tích định lượng xác định được mối quan hệ và mức độ tác động của văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng, chia sẻ kiến thức và lợi thế cạnh tranh nhằm tái khẳng định kết quả nghiên cứu thực nghiệm cũng như đề xuất hàm ý chính sách cho các công ty bám sát theo thực tiễn.

### 4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

#### 4.1. Kết quả nghiên cứu

Đặc điểm mẫu khảo sát được thể hiện ở Bảng 1.

**Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

Danh mục	Mô tả	Tần số	Tỷ lệ (%)
Loại hình công ty	Doanh nghiệp tư nhân	30	11,2
	Công ty TNHH MTV	109	40,5
	Công ty Cổ phần	95	35,3
	Công ty liên doanh	35	13,0
Quy mô công ty	Nhỏ	90	33,5
	Vừa	138	51,3
	Lớn	41	15,2
Vị trí làm việc	Tổng/phó giám đốc	55	20,4
	Giám/phó đốc	131	48,7
	Trưởng/phó phòng	83	30,9
Số mẫu N = 269			

Kết quả xử lý Cronbach’s alpha lớn hơn 0,7 và giá trị AVE lớn hơn 0,5 đáp ứng các điều kiện để phân tích các bước tiếp theo. Do đó, có thể kết luận rằng mối quan hệ giữa các giả thuyết của mô hình đề xuất có tương quan với nhau. Phân tích này được thực hiện bằng cách đánh giá một tập hợp các chỉ số như CMIN/DF, GFI, TLI, CFI và RMSEA. Những giá trị trong nghiên cứu này thỏa mãn các ngưỡng chấp nhận được xác định theo Hair et al. (2018) được thể hiện trong Bảng 2. Nhìn chung, có thể kết luận rằng mô hình này là phù hợp và hợp lệ. Bước tiếp theo được tiến hành để xác định mối quan hệ các biến của mô hình bằng cách sử dụng các giá trị

p-value. Các mức ý nghĩa thống kê được biểu thị bằng giá trị p từ 0 đến 1, khi giá trị  $p \leq 0,05$ , nó cho thấy có ý nghĩa thống kê. Trong nghiên cứu này, các giá trị p đều nhỏ hơn 0,05 và dương nên có thể kết luận rằng tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê và có mối tương quan nhau là đáng kể. Có nghĩa là các giả thuyết của nghiên cứu này đều được chấp nhận. Đánh giá sâu hơn về kết quả phân tích của SEM, nó chỉ ra rằng các hệ số hồi quy chuẩn hóa đều mang dấu dương nên chúng đều hoạt động tích cực được trình bày ở Bảng 3 kết quả phân tích SEM.

Nghiên cứu tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính qua quy trình Bootstrapping với kích thước mẫu là  $n=5.000$ . Kết quả ước lượng được tính trung bình cho thấy độ chệch (bias) tuy có xuất hiện nhưng rất nhỏ, trị tuyệt đối của giá trị quan trọng CR < 1,96 suy ra p-value > 5%. Vì vậy, có thể kết luận rằng, các ước lượng trong mô hình nghiên cứu là đáng tin cậy. Do đó, cả 5 giả thuyết đều được chấp nhận. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đã tiến hành kiểm định ANOVA, kết quả kiểm định phương sai cho thấy các Sig đều lớn hơn ý nghĩa 0,05 chứng tỏ rằng phương sai giữa các nhóm là giống nhau. Từ đó cho thấy không có sự khác biệt của các biến nhân khẩu học như loại hình công ty, quy mô công ty và vị trí làm việc trong công ty trong mối quan hệ mở rộng lợi thế cạnh tranh thông qua văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức.

**Bảng 3. Kết quả phân tích của mô hình cấu trúc tuyến tính**

Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P	Giả thuyết
HTCU <--- VHTC	0,235	0,067	5,633	***	H1: Chấp nhận
CSKT <--- VHTC	0,159	0,059	11,311	***	H2: Chấp nhận
LTCT <--- HTCU	0,297	0,048	8,676	***	H3: Chấp nhận
LTCT <--- CSKT	0,261	0,031	9,697	***	H4: Chấp nhận
LTCT <--- VHTC	0,279	0,052	7,112	***	H5: Chấp nhận

Ghi chú: SE: Sai lệch chuẩn; C.R.: Giá trị tới hạn; P: Mức ý nghĩa; \*\*\*:  $p < 0,001$

**4.2. Thảo luận**

Nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu khám phá và kiểm định mở rộng lợi thế cạnh tranh thông qua văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức. Kết quả của nghiên cứu có những đóng góp mới quan trọng sau: Thứ nhất, kết quả của mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy hợp tác chuỗi cung ứng tác động tích cực đến mở rộng lợi thế cạnh tranh thông qua hệ số chuẩn hóa  $\beta = 0,297$ , p-value = 0,000 với kết quả này cả ba chuyên gia cũng bày tỏ cùng quan điểm họ cho rằng trong bối cảnh hội nhập sâu và rộng cũng như đứng trước áp cạnh tranh gay gắt buộc các công ty phải luôn

thực hiện tốt hợp tác chuỗi cung ứng vì chính nơi đây là then chốt giải quyết bài toán đáp ứng kịp thời nhu cầu và làm hài lòng khách hàng từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty sẽ được nâng lên, đồng quan điểm với Acquah et al. (2021). Thứ hai, văn hoá tổ chức tác động tích cực đến mở rộng lợi thế cạnh tranh thông qua hệ số chuẩn hóa  $\beta = 0,279$ , p-value = 0,000. Kết quả này đồng quan điểm với nghiên cứu của Arsawan et al. (2020), họ cho rằng tận dụng văn hoá tổ chức và chia sẻ kiến thức tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho các công ty vừa và nhỏ. Thứ ba, chia sẻ kiến thức tác động tích cực đến mở rộng lợi thế cạnh tranh với hệ số  $\beta = 0,261$ , p-value = 0,000, đồng quan điểm với Eidizadeh et al.

(2017). Cuối cùng, văn hoá tổ chức có tác động tích cực đến hợp tác chuỗi cung ứng với hệ số  $\beta = 0,235$ , p-value = 0,000; văn hoá tổ chức tác động tích cực đến chia sẻ kiến thức với hệ số  $\beta = 0,159$ , p-value = 0,000, tương đồng với nghiên cứu của Ardichvili et al. (2006). Đồng thời, cả 2 điều này cũng được giải thích tại buổi thảo luận, cả 3 chuyên gia cho rằng việc xây dựng văn hoá tổ chức bài bản là quan trọng, thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức, góp phần gia tăng lợi thế cạnh tranh của công ty là điều tất yếu.

## 5. KẾT LUẬN

Với kết quả nghiên cứu thông qua bộ dữ liệu khảo sát đủ lớn có ý nghĩa thống kê, ước lượng mô hình chuẩn hóa chính thức chỉ số bình phương tương quan bội bằng 0,6932 đồng nghĩa là mô hình giải thích được 69,32% và đã khẳng định được văn hoá tổ chức là tiền đề nuôi dưỡng, thúc đẩy hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức. Đồng thời, văn hoá tổ chức, hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ kiến thức là những yếu tố tác động đến mở rộng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được phẩm tại các công ty được phẩm trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung trong bối cảnh hội nhập toàn cầu hoá và tự do thương mại. Đứng trước áp lực mở rộng lợi thế cạnh tranh như hiện nay, công ty cần tập trung vào các giải pháp như sau:

– *Đầu tiên*, đối với văn hoá tổ chức trên phương diện chủ nghĩa tập thể, các thành viên không nhìn vào bản thân, mà nhìn vào vấn đề chung của tập thể, đồng thuận trong việc lập kế hoạch của công ty đảm bảo mang lợi ích chung; định hướng dài hạn lãnh đạo công ty đảm bảo việc hợp tác với đối tác là cân bằng lợi ích cùng nhau giải quyết những khó khăn để phát triển; cân đối quyền lực đảm bảo dung hoà trong các mối quan hệ; hợp tác chuỗi cung ứng trên cơ sở nguyên tắc cùng có lợi cả bên trong và bên ngoài. Ngoài ra, người lãnh đạo phải công hiến thời gian để xây dựng các giá trị văn hóa để

nuôi dưỡng khả năng tiếp thu kiến thức từ những người chuyên môn và nâng cao sự đổi mới và năng suất làm việc, thúc đẩy không chỉ từ các nhà lãnh đạo mà cũng từ các đồng nghiệp để đối phó tốt hơn với các thách thức hoạt động trong môi trường cạnh tranh.

– *Thứ hai*, đối với hợp tác chuỗi cung ứng, lãnh đạo cần quan tâm đến mối quan hệ giữa công ty với nhà cung cấp đảm bảo liên tục và đôi bên cùng có lợi, sự hợp tác chặt chẽ tạo sự tin tưởng cao giúp giảm thiểu gián đoạn nhằm đáp ứng sự hài lòng của khách hàng. Nó có vai trò quan trọng bởi chính nơi đây cũng là đầu vào tạo nên chất lượng của sản phẩm, giảm thời gian giao hàng, tăng tiết kiệm chi phí và mở rộng lợi thế cạnh tranh lâu dài và cần được xem như một vũ khí chiến lược của công ty.

Cuối cùng, đối với chia sẻ kiến thức, các nhà lãnh đạo cần xây dựng tuyên ngôn của tổ chức tiếp thêm sức mạnh cho các thành viên trong công ty, cởi mở trong giao tiếp. Các cá nhân hiểu rõ các quy trình tổ chức của công ty, chấp nhận rủi ro, nâng cao tinh thần trách nhiệm, hiệu quả trong công việc, phối hợp công việc tốt hơn; đồng nghiệp hỗ trợ nhau để tạo điều kiện cho chia sẻ kiến thức, cải tiến suy nghĩ để tăng cường năng suất lao động.

Nghiên cứu này có một số hạn chế như số lượng mẫu tiến hành khảo sát chưa cao, nghiên cứu được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh tuy là thành phố lớn nhưng số lượng công ty được phẩm chưa nhiều vì còn những công ty thương mại, sản xuất tập trung ở các khu công nghiệp của các tỉnh. Để mở rộng lợi thế cạnh tranh còn nhiều yếu tố khác như trách nhiệm xã hội (Padilla-Lozano & Collazzo, 2021), đổi mới tổ chức (Azeem et al., 2021). Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo cần xem xét kích thước mẫu lớn hơn, mở rộng ngành nghề kinh doanh khác cũng như bổ sung thêm yếu tố khác nhằm tăng chỉ số bình phương tương quan bội.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., Mockler, M. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach, fourth ed.*. Addison-Wesley, New York.
- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7(2013), 150-157. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00229-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00229-3).
- Acquah, I. S. K., Naude, M. J., & Sendra-García, J. (2021). Supply chain collaboration in the petroleum sector of an emerging economy: Comparing results from symmetrical and asymmetrical approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, 166(2021), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120568>
- Acquah, I. S. K., Naude, M. J., & Soni, S. (2021). How the dimensions of culture influence supply chain collaboration: an explanatory sequential mixed-methods investigation. *Revista de Gestão*, 28(3), 241-262 <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0105>
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*,



- 11(2), 22-42  
<https://doi.org/10.1108/13673270710738898>.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.22161/eec.62.1>.
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(2020), 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance—Does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1-31. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>.
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T., & Stuedemann, R. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 94-107. <https://doi.org/10.1108/13673270610650139>.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2020). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66(2021), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Azeem, M., Hayat, A., Nawaz, R., Sajjad, H. M., & Ali, M. (2019). The effect of motivation on employee creativity: Evidence from NGO sector in Southern Punjab, Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 7(2), 161-166. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i2/BM1902-021>
- Baah, C., Acquah, I. S. K., & Ofori, D. (2021). Exploring the influence of supply chain collaboration on supply chain visibility, stakeholder trust, environmental and financial performances: A partial least square approach. *Benchmarking: An International Journal*, 29(1), 172-193. doi: 10.1108/BIJ-10-2020-0519 [Epub ahead of print]. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0519>
- Baig, V., Akhter, J., Shahid, M., & Rehman, A. (2014). Knowledge management and supply chain—a study in Indian perspective. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 7(2), 79-88. <https://doi.org/10.31387/oscm0170111>
- Bakker, F., Boehme, T.v. and Donk, D. (2012), Identifying barriers to internal supply chain integration using systems thinking, paper presented at 4th Production and Operations Management World Conference, Amsterdam, EurOMA. 1-10.
- Banchuen, P., Sadler, I., & Shee, H. (2017). Supply chain collaboration aligns order-winning strategy with business outcomes. *IIMB management review*, 29(2), 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.05.001>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. and Frey, M. (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France. *Sustainability*, 6(2), 872-893, doi: 10.3390/su6020872.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Cetindamar, D. and Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 23(1), 7-22, doi: 10.1108/10595421311296597.
- Chang, W. J., Liao, S. H., & Wu, T. T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 471-490. <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0042-6>.
- Chiekezie, O., Dibua, E., & Chinenye, I. (2016). Knowledge sharing and competitiveness of selected pharmaceutical manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(7), 42-54
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of operations management*, 25(4), 918-931. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.002>
- Collazzo-Yelpo, P. and Kubelka, L. (2019). Shared value clusters in Austria. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(1), 61-76, doi: 10.1108/CR-08-2016-0050.

- Darroch, J., Miles, M., & Jardine, A. (2015). Market creation: a path to sustainable competitive advantage. In *Proceedings of the 2008 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10963-3\\_200](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10963-3_200).
- De Toni, A. F., Nonino, F., & Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 327-341. <https://doi.org/10.1057/kmnp.2011.36>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Edgar, S. (1992). Organizational culture and leadership. *San Francisco*.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Esfahani, A. C. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267 <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0070>.
- Ellinger, A., Shin, H., Northington, W. M., Adams, F. G., Hofman, D., & O'Marah, K. (2012). The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 249-262. <https://doi.org/10.1108/13598541211227090>
- Fugate, B. S., Stank, T. P., & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247-264. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.003>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis*. red. UK: Cengage Learning EMEA.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. 11th. Boston, MA: Cengage Learning.
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031-5069. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>
- Hock-Doeppen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Nair, S. K. K. R. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79-98 <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>
- Kumar, G., Banerjee, R. N., Meena, P. L., & Ganguly, K. (2016). Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 587 – 599. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2014-0254>
- Lee, C.C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>
- Lei, H., Le, P. B., & Nguyen, H. T. H. (2017). How collaborative culture supports for competitive advantage: the mediating role of organizational learning. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73-85. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p73>
- Liu, F., Dutta, D. K., & Park, K. (2021). From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(1), 18-30. productivity, <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1787373>.
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94(1), 432-441, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>.
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182-210 <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press,
- Ozer, M., & Vogel, D. (2015). Contextualized relationship between knowledge sharing and performance in software development. *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 134-161. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1063287>.
- Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(7), 21-39. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Porter, M.E. (2004). Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. in *Sala-i-Martin, X. (Ed.), The Global Competitiveness Report 2003-2004*, Oxford University Press, New York, NY.
- Saif, M. R. (2020). The effect of organizational culture on knowledge management and managerial performance of government department in Dubai. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 47-53. <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p47-53>.
- Salazar, A., Hackney, R., & Howells, J. (2003). The strategic impact of internet technology in biotechnology and pharmaceutical firms: insights from a knowledge management perspective. *Information Technology and Management*, 4(2), 289-301. <https://doi.org/10.1023/A:1022910614411>
- Sambasivan, M., Loke, S. P., & Abidin-Mohamed, Z. (2009). Impact of knowledge management in supply chain management: a study in Malaysian manufacturing companies. *Knowledge and Process Management*, 16(3), 111-123.
- Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: a lesson from an emerging market. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 477-491. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2020-0072>.
- Seo, Y. J., Dinwoodie, J., & Roe, M. (2016). The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 562-582. <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1135237>
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 1-20. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>.
- Thiruvattal, E. (2017). Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(3), 334-361.
- Tse, Y. K., Matthews, R. L., Tan, K. H., Sato, Y., & Pongpanich, C. (2016). Unlocking supply chain disruption risk within the Thai beverage industry. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 21-42. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2015-0108>
- Wang, H., Tian, L., & Li, Y. (2019). A tale of two cultures: Social networks and competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(2), 321-347. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9603-y>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Yang, C. C., & Wei, H. H. (2013). The effect of supply chain security management on security performance in container shipping operations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 74-85. <https://doi.org/10.1108/13598541311293195>
- Yang, C. S. (2016). The antecedents and consequences of supply chain service capabilities in the context of container shipping. *The International Journal of Logistics Management*, 27(2), 236-262. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2014-0151>
- Yeung, A. C. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 26(4), 490-502. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.004>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>